Business Process Outsourcing



Ernst & Young
La Qualité par principe™

Baromètre Outsourcing 2003

Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France



Sommaire

Introduction

Le Baromètre Outsourcing fête son cinquième anniversaire

Créé en 1999, le Baromètre Outsourcing vous présente chaque année les pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France. A la suite du rapprochement entre ex-Andersen France et Ernst & Young, le Baromètre a été repris par le réseau Ernst & Young avec l'intégralité des données depuis 1999.

Les nouveautés

Afin d'améliorer la compréhension des avantages et inconvénients du phénomène de l'externalisation, nous avons distingué la perception des répondants pour leur cas particulier par rapport au cas général.

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse plus détaillée sur l'externalisation de certaines fonctions : l'audit interne, la fonction fiscale et les systèmes d'information.

Enfin, nous avons maintenu les parties que vous avez appréciées l'an passé : la segmentation des grandes entreprises et les témoignages d'acteurs du domaine de l'externalisation.

Les enseignements

L'externalisation est un phénomène assimilé par la plupart des acteurs économiques. Le positionnement de la France vis-à-vis d'autres pays est dans une bonne moyenne européenne, ce qui est cohérent avec le fait que l'essentiel des grandes entreprises ont une présence internationale.

Certains freins existent toujours mais semblent de mieux en mieux appréhendés par les sociétés. D'autre part, la taille moyenne des opérations semble se réduire, mais le nombre augmente. On externalise de plus en plus dans le but d'une opération spécifique en visant rapidité et flexibilité et non plus seulement pour réduire des coûts à périmètre constant.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce Baromètre Outsourcing 2003 qui est en mesure de vous rendre compte de la perception des entreprises en France et de visualiser la tendance sur ces cinq dernières années.

Thierry Muller
Associé Ernst & Young

Synthèse

L'externalisation - qui permet aux entreprises de répondre rapidement à un changement de stratégie et d'accéder à plus de souplesse et de simplicité - est reconnue et utilisée par 62% des entreprises répondantes. Le taux de recours est stable depuis 1999. Les entreprises externalisent 4,5 fonctions en moyenne.

Si dans les premières années de notre étude, les entreprises assimilaient l'externalisation à la sous-traitance, la moitié la définit aujourd'hui comme la délégation d'une fonction.

Au hit-parade de l'externalisation, arrivent en tête “distribution, logistique ou transport” (51%) “ services généraux” (49%), “informatique ou télécommunications” (48%). Déjà fortement externalisées, ces fonctions peuvent connaître une progression dans la mesure où plus de 4 entreprises sur 10 pensent externaliser au moins une composante de ces fonctions dans les deux prochaines années (voir détail en annexe page 33). Le taux d'externalisation des fonctions “administration ou finances” et “production” est moins élevé mais pourrait connaître un certain développement dans les années à venir.

Les entreprises mettent en tête 3 groupes d’avantages significatifs à l’externalisation : coût et efficacité (54%), qualité et compétences (48%) puis souplesse et simplicité (46%). Néanmoins, ce sont d'abord les items qualitatifs qu'elles valorisent quand on leur demande de préciser leur réponse par rapport au cas particulier de leur entreprise.

Pour certaines entreprises, il reste toutefois des freins au recours à l'externalisation. Les entreprises sont encore 46% à craindre de perdre la maîtrise des fonctions externalisées (même si ce taux diminue progressivement). Cependant, 26% des entreprises qui externalisent ont mis en place une fonction de maîtrise d'œuvre et 75% ont établi des tableaux de bord. L'aspect social est une des préoccupations majeures des entreprises (24% de citations) et 53% déclarent avoir anticipé ce risque : elles ne sont cependant que 11% à avoir connu des difficultés d'ordre social lors de l'externalisation d'une de leurs fonctions.

Le taux de satisfaction est bon, seulement 10% des entreprises n'ont pas été satisfaites de leur expérience d'externalisation et seulement 18% ont cessé l'externalisation d'au moins une fonction. Il faut pourtant dissocier insatisfaction et taux de retour puisque 75% des entreprises qui ont arrêté l'externalisation en étaient satisfaites. L’arrêt de l’externalisation peut être lié à un changement de stratégie de l’entreprise.

Méthodologie et sources

Créé en 1999, le Baromètre Outsourcing - qui mesure l'évolution des comportements et des attentes du marché de l'externalisation en France en se fondant sur les réponses de 220 entreprises - propose en 2003 sa 5ème édition.

Ernst & Young a mandaté le bureau d'études TNS SOFRES qui a interrogé par téléphone, sur système CATI (Computer Assisted Telephone Interview), du 26 mai au 23 juin 2003, les Présidents Directeurs Généraux ou Directeurs Administratifs et Financiers pour les entreprises du Nouveau Marché ou les PME de la région Rhône-Alpes, les Directeurs Administratifs et Financiers pour les grandes entreprises. L'interrogation s'est faite sur la base d'un questionnaire sensiblement identique aux années précédentes (cf encadré) afin de pouvoir confronter les résultats.

L'analyse détaillée des pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France au sein de la région Rhône Alpes fera l'objet d'un rapport spécifique à paraître début 2004.

Evolution de la méthodologie

Afin d'affiner les résultats, nous avons modifié une partie de la méthodologie. Le but recherché : connaître les fonctions que les entreprises externalisent et celles qu'elles réintègrent (cf le chapitre “Examen des tendances par fonction de l'entreprise”).

Jusqu'ici, l'entreprise interrogée était invitée à citer la ou les fonctions qu'elle externalisait parmi 7 grands groupes de fonctions : “production”, “distribution, logistique ou transport”, “informatique ou télécommunications”, “ressources humaines”, “administration ou finances”, “marketing ou communication”, “services généraux”. Dans le cas d'une réponse positive (et seulement dans ce cas), TNS Sofres proposait à l'entreprise de choisir à partir d'une liste de sous-fonctions détaillées (cf annexe en page 33).

Cette année, c'est la liste des sous-fonctions détaillées qui a été directement présentée aux entreprises. On se trouve dans le cas d'un questionnement assisté qui a donné un taux de réponse plus important et un changement dans les résultats. Avec cette démarche, nous pensons avoir mieux approché la réalité.

Evidemment, les résultats concernant ces questions ne peuvent être mis en comparaison avec ceux des années précédentes.

Structure de l'échantillon

Le panel retenu s'est voulu représentatif du marché : il comporte à la fois des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires choisies dans le Top de l'Expansion, d'entreprises issues de la cote du Nouveau Marché ainsi que d'un groupe de PME issues de la région Rhône-Alpes (+ de 100 millions d'euros de CA).

Selon le type d'entreprise

	1999	2000	2001	2002 (redressés*)	2003 (redressés*)
Grande entreprises	150	150	151	150	150
Entreprises en forte croissance	50	20	-	-	-
Entreprises du Nouveau Marché	-	50	50	50	50
Entreprises région Rhône-Alpes	-	-	19	20	20

Selon le secteur d'activité

	1999	2000	2001	2002 (redressés*)	2003 (redressés*)
Industrie	44%	47%	36%	47%	47%
Banque et assurances	6%	17%	27%	17%	17%
Distribution et commerce	18%	13%	14%	13%	13%
Autres services	32%	23%	22%	23%	23%

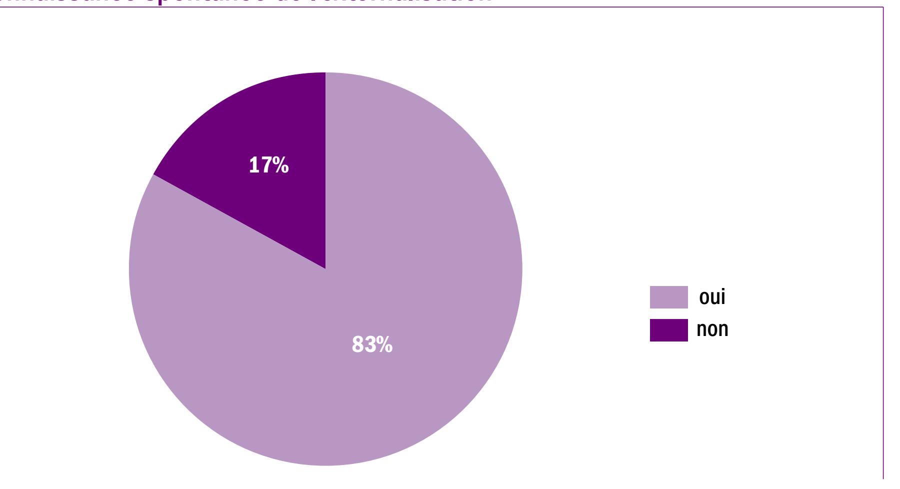
Selon le chiffre d'affaires

	1999	2000	2001	2002 (redressés*)	2003 (redressés*)
Moins de 150 millions d'euros	30%	38%	34%	33%	43%
De 150 à 760 millons d'euros	29%	41%	38%	36%	36%
Plus de 760 millons d'euros	19%	19%	23%	13%	15%
Non communiqué	22%	2%	5%	18%	6%

* Les données ont été redressées par secteur d'activité ainsi que par type d'entreprise, afin de pouvoir les comparer d'une année à l'autre, tant en termes de marché qu'en termes de construction de l'échantillon. Nombre réel de grandes entreprises interrogées : 162 ; nombre réel d'entreprises du Nouveau Marché interrogées : 32.

L’externalisation

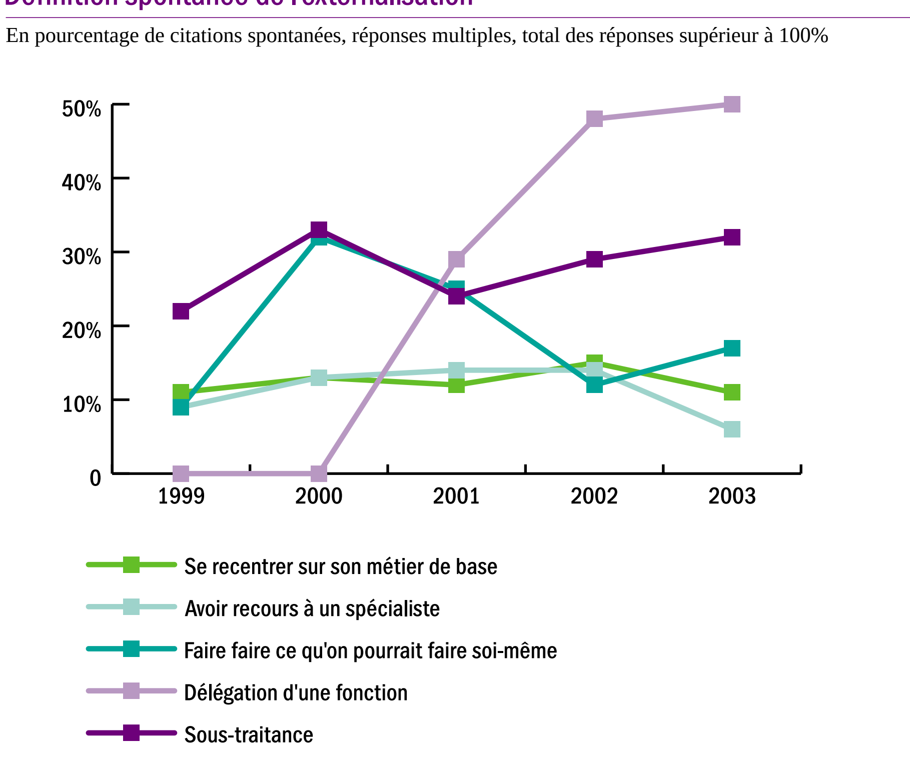
Connaissance spontanée de l'externalisation



Pour cette cinquième édition du Baromètre Outsourcing, 83% des entreprises interrogées affirment savoir ce que l'on entend par externalisation, un pourcentage en progression depuis 1999 (74%).

Définition spontanée de l'externalisation

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total des réponses supérieur à 100%



Définition

Par externalisation, nous désignons une gestion déléguée : "la délégation de certaines fonctions (par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration, l'informatique, etc.) sur une durée contractuelle pluriannuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise". Cette définition a été retenue et donnée à chaque personne sondée pour l'ensemble des questions qui suivent.

En 2003, comme depuis 1999, un tiers des entreprises assimile l'externalisation à la sous-traitance. Elles ne sont plus que 17% à l'associer à "faire faire à d'autres ce que l'on peut faire soi-même".

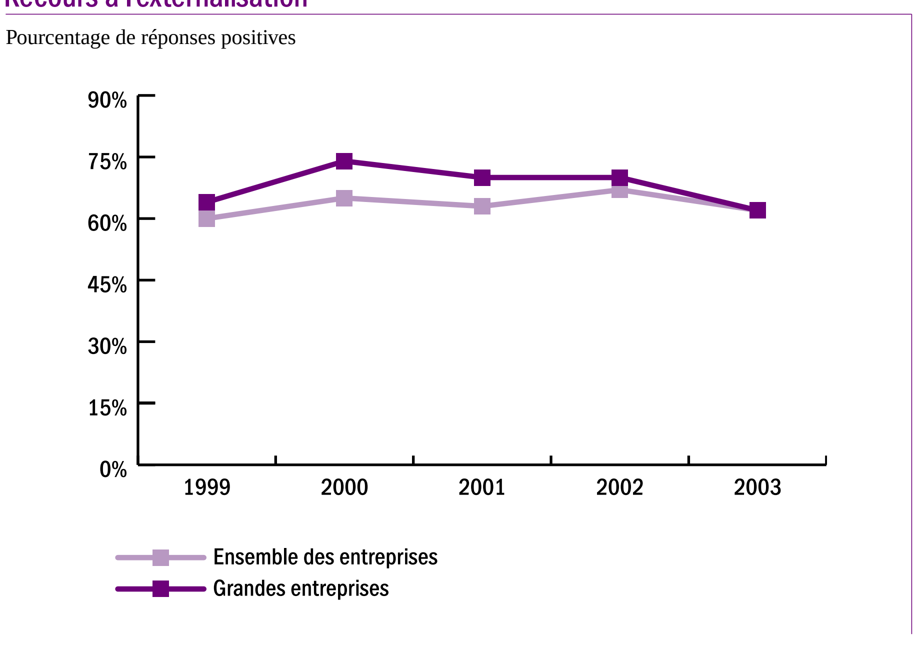
On note que la notion même de délégation d'une fonction fait son chemin depuis 2001 : de 29% de citations, on passe à 48% en 2002 pour se stabiliser à 50% cette année. Parallèlement, 11% des entreprises choisissent la mention "se recentrer sur son métier de base" pour définir l'externalisation, ce qui conforte l'idée de délégation d'une fonction.

Ce résultat est corroboré par le pourcentage le plus bas enregistré depuis cinq ans pour la proposition "avoir recours à un spécialiste" (6%) : ceci est le signe d'une évolution positive.

Enfin, en 2003, les entreprises répondantes citent la nécessité d'un contrôle (6%) ou la réalisation d'un contrat d'externalisation avec des objectifs de résultats (8%), soit une nette progression depuis leur apparition en 2002.

Recours à l'externalisation

Pourcentage de réponses positives



Le pourcentage des dirigeants d'entreprises ou directeurs administratifs et financiers à déclarer avoir recours à l'externalisation s'est stabilisé autour de 62%.

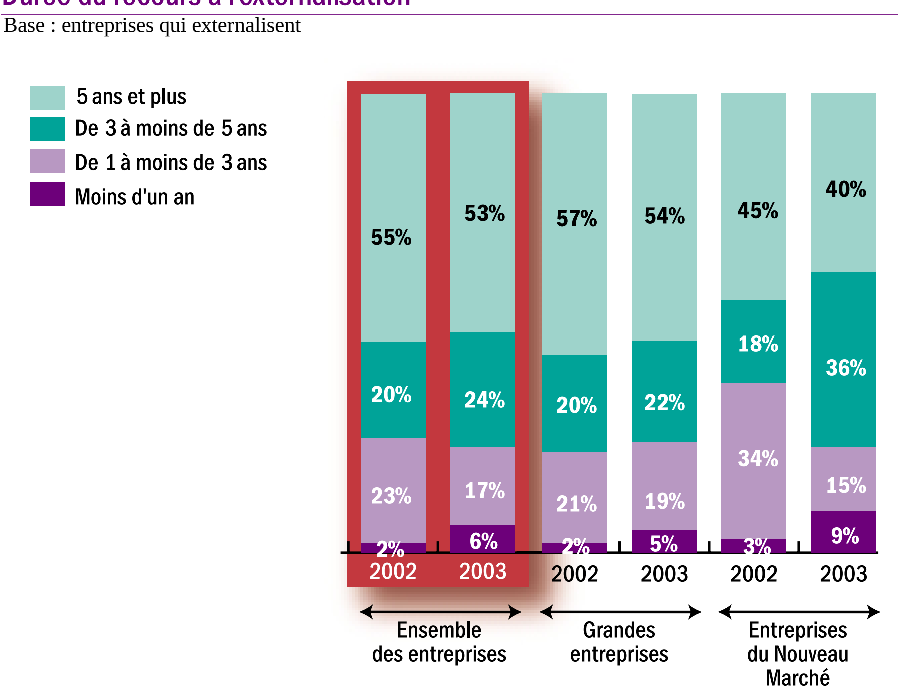
Les entreprises qui viennent en tête pour le recours à l'externalisation sont celles du secteur Banque et Assurance (82%) tandis que le secteur Distribution et Commerce ferme la marche avec 46%.

Il existe un lien direct entre le taux de recours à l'externalisation et la taille de l'entreprise : 64% pour un CA situé entre 150 et 760 millions d'euros contre 75% pour un CA de plus de 760 millions d'euros.

Au global, depuis 2002, la répartition reste quasiment inchangée : trois entreprises sur quatre externalisent depuis 3 ans et plus et une sur deux depuis 5 ans et plus.

Durée du recours à l'externalisation

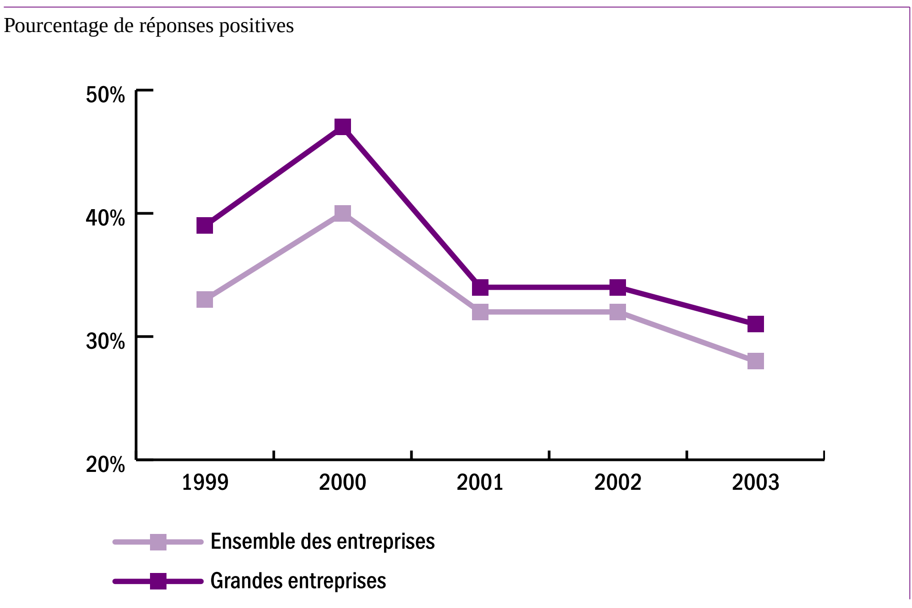
Base : entreprises qui externalisent



Les grandes entreprises sont celles qui envisagent le plus d'externaliser de nouvelles fonctions dans les deux années à venir. Le chiffre global de 28% baisse sensiblement depuis 1999, excepté pour l'année 2000, période d'euphorie économique.

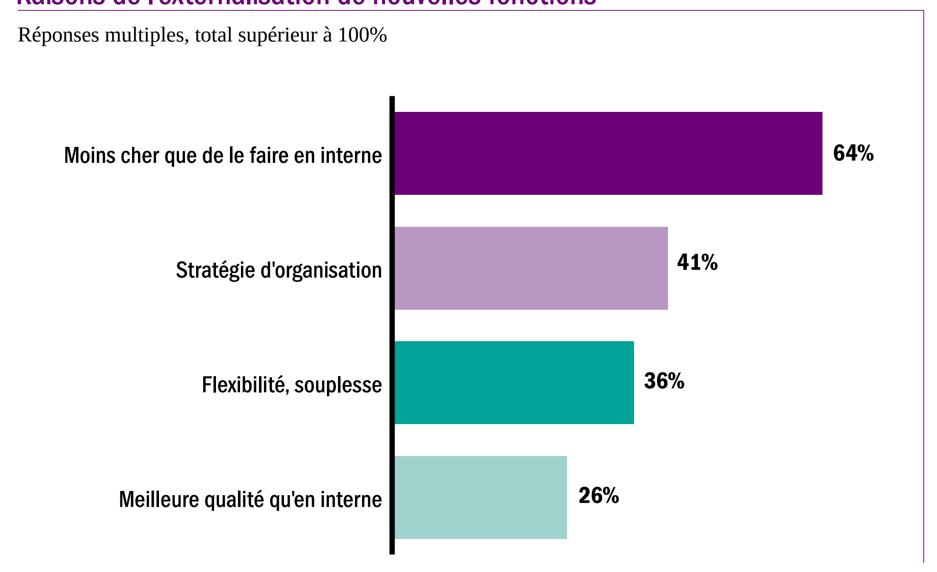
Externalisation de nouvelles fonctions dans les deux prochaines années

Pourcentage de réponses positives



Raisons de l'externalisation de nouvelles fonctions

Réponses multiples, total supérieur à 100%



L'ordre des raisons pour lesquelles les entreprises envisagent d'externaliser de nouvelles fonctions dans les deux ans reste inchangé par rapport à 2002 : l'argument du coût conserve sa première place (64%).

Il est probable que la difficulté du contexte économique dirige en priorité les entreprises vers une rationalisation des services : l'externalisation devient donc un moyen de réduire les coûts.

Périmètre des fonctions externalisées dans l'entreprise dans les deux années à venir

	Augmenter	Diminuer	Rester stable	Sans réponse
2003	35%	4%	57%	4%

En conclusion, nous parvenons à la conviction que, si lors du lancement de notre étude en 1999, il apparaissait intéressant d'évaluer cette réelle évolution des entreprises dans la perception qu'elles avaient de l'externalisation et dans leur fréquence à y recourir à l'avenir, il sera désormais plus pertinent de s'attarder sur les modifications de la perception et sur l'augmentation du périmètre de l'externalisation des fonctions.

Le pourcentage des entreprises prévoyant une diminution du périmètre des fonctions externalisées reste inchangé par rapport aux années précédentes : 4% en 2003. Il y a cependant un peu plus d'entreprises que les années passées qui pensent que cette part va rester stable.

Les entreprises et leur perception de l'externalisation

Jusqu'en 2002, nous demandions aux dirigeants ou directeurs administratifs et financiers d'entreprises de citer les avantages et inconvénients de l'externalisation en général. Nous avons modifié nos questionnaires pour mieux connaître leur perception des avantages et inconvénients plus spécifiquement applicables à leur cas particulier.

Evolution des avantages de l'externalisation

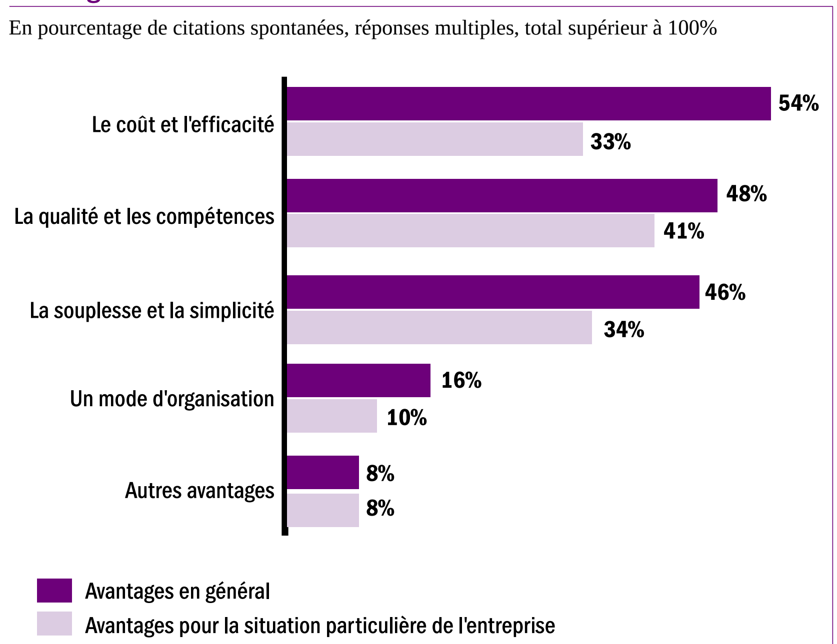
En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%

	1999	2000	2001	2002	2003
Le coût et l'efficacité	59%	60%	58%	58%	54%
La qualité et les compétences	61%	59%	46%	61%	48%
La souplesse et la simplicité	42%	45%	46%	51%	46%
Un mode d'organisation	25%	23%	25%	25%	16%
Autres avantages	2%	1%	1%	6%	8%

Globalement, sur les cinq années d'étude, les avantages sont toujours apparus dans un même ordre : coût et efficacité ainsi que qualité et compétences sont les deux premiers avantages cités. Cette année, l'écart entre les trois premiers avantages est réduit : la différence de pourcentage est peu significative. L'avantage lié au mode d'organisation de l'externalisation n'est lui cité que par 16% des entreprises, pourcentage en baisse par rapport aux années précédentes.

Avantages de l'externalisation en 2003

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%



Si dans l'esprit des entreprises l'externalisation reste associée à une idée de baisse des coûts, l'avantage "coût et efficacité" est cité par 54% des entreprises, mais seulement 33% l'ont cité lors de la question demandant de ne mentionner que les avantages applicables à leur situation particulière. Dans ce deuxième cas de figure, les entreprises valorisent principalement des items qualitatifs.

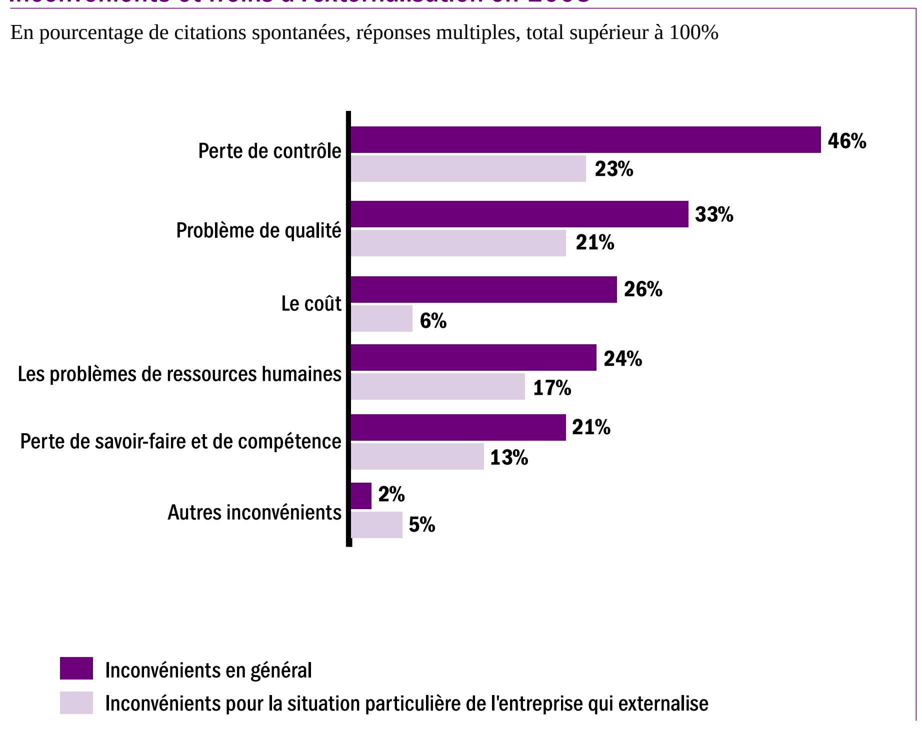
Evolution des inconvénients et freins à l'externalisation

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%

	1999	2000	2001	2002	2003
Perte de contrôle	52%	57%	53%	49%	46%
Problème de qualité	30%	31%	28%	36%	33%
Le coût	30%	31%	23%	32%	26%
Les problèmes de ressources humaines	27%	23%	16%	38%	24%
Perte de savoir-faire et de compétence	21%	20%	19%	17%	21%
Autres inconvénients	14%	13%	9%	14%	2%

Inconvénients et freins à l'externalisation en 2003

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%



Par rapport aux années précédentes, en matière d'externalisation, ce sont les mêmes inconvénients qui sont évoqués : la perte de contrôle de la fonction demeure l'obstacle majeur (46%) même si, depuis 2000, il suit une courbe descendante, perdant 4 points par an. Les entreprises ont probablement acquis une meilleure connaissance des moyens à mettre en œuvre pour une bonne gestion de leur externalisation (cf. chapitre “Mode d'emploi d'une externalisation réussie”). Viennent ensuite la qualité, le prix, les problèmes de ressources humaines et la perte de savoir-faire.

L'écart reste important entre les freins perçus de façon globale et ceux qui sont applicables à une des fonctions. Cet écart est principalement visible pour la perte de contrôle de la fonction qui n'est plus citée que par 23% des entreprises dans le cadre de leur situation particulière, contre 46% en général. Même chose pour le coût (6% contre 26%).

Satisfaction à l'égard de l'externalisation

Base : ensemble des entreprises qui externalisent

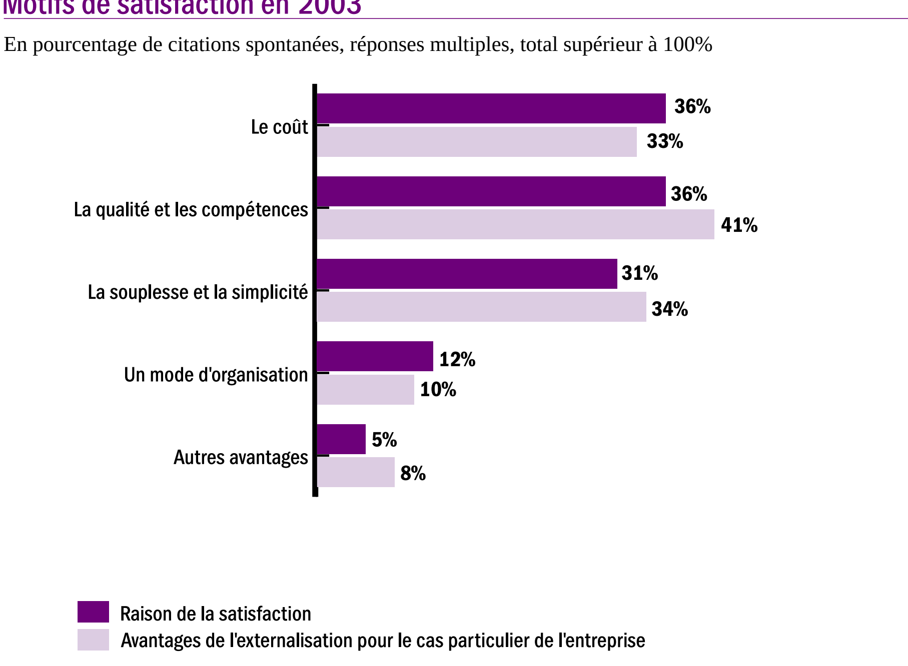
	2000	2001	2002	2003
Très satisfait	20%	15%	20%	17%
Assez satisfait	77%	73%	70%	71%
Peu satisfait	2%	6%	7%	6%
Pas du tout satisfait	1%	1%	2%	4%
Sans réponse	-	5%	1%	2%

L'externalisation recueille un taux de satisfaction élevé (88% de satisfaits dont 17% de très satisfaits), tandis que celui des moins satisfaits est stable (10%) dans le temps.

Il faut rappeler que le niveau d'exigence attendu à l'égard du prestataire de fonctions externalisées est supérieur à celui demandé en interne. C'est d'ailleurs la finalité même de l'externalisation que de proposer des axes d'amélioration continue, par le suivi d'indicateurs qualité notamment.

Motifs de satisfaction en 2003

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%



La satisfaction se fonde à la fois sur les items coût, souplesse et simplicité, qualité et compétences. Près d'un tiers des entreprises le cite.

Arrêt à ce jour de l'externalisation d'une fonction

	1999	2000	2001	2002	2003
A arrêté l'externalisation d'une ou plusieurs fonctions	15%	14%	16%	19%	18%
N'a arrêté l'externalisation d'aucune fonction	85%	85%	83%	79%	77%
Sans réponse	-	1%	1%	2%	5%

Raisons de ne plus externaliser des fonctions qui l'étaient

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total supérieur à 100%
Base : entreprises qui ont arrêté l'externalisation d'une ou plusieurs fonctions

Perte de maîtrise de la fonction	32%
Trop cher	30%
Changement de stratégie de l'entreprise	29%
Prestation de mauvaise qualité	26%
Taille critique atteinte pour le développement en interne	6%
Acquisition / mise en place en interne effectuée	5%
Autres	5%

18% des entreprises ont cessé l'externalisation d'au moins une fonction, principalement dans le secteur de l'Administration (24%). L'arrêt n'est pas synonyme de mécontentement : il est souvent légitimé par un changement de stratégie en interne, par exemple l'atteinte d'une taille critique justifiant sa réinternalisation. Ceci est illustré par les 75% des entreprises qui ont cessé d'externaliser une fonction et qui ont déclaré être satisfaites de la prestation.

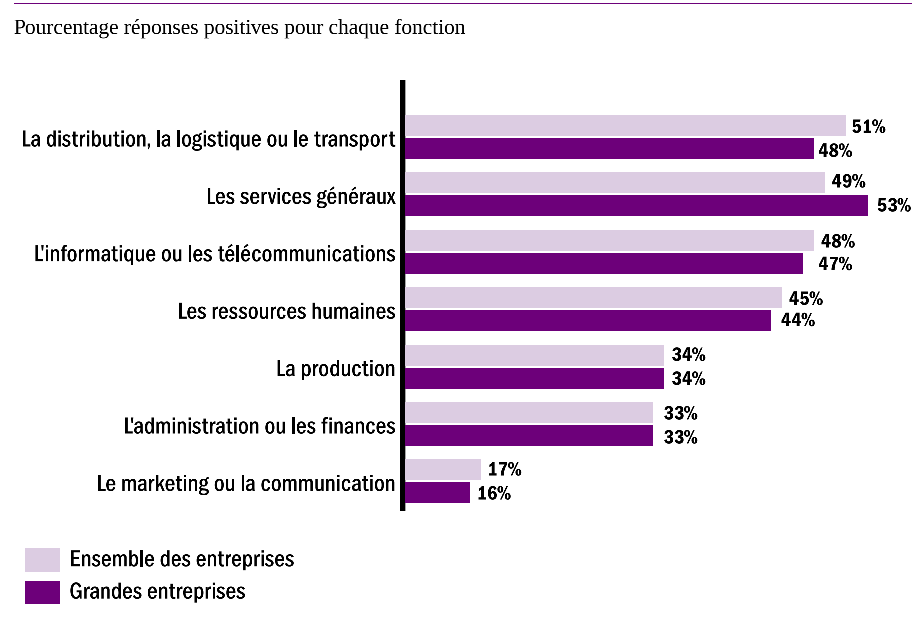
Examen des tendances par fonction de l'entreprise

Attention : notre méthodologie a évolué. Les questions ont été posées différemment, par conséquent les données collectées sur les tendances par fonction de l'entreprise empêchent une comparaison avec les résultats des études précédentes (des précisions page 7).

On remarque qu'aujourd'hui - qu'elle ait ou pas recours à l'externalisation - une entreprise sur deux externalise principalement trois fonctions : “distribution, logistique ou transport” (51%), “services généraux” (49%), et “informatique ou télécommunications” (48%). Les pourcentages varient légèrement si l'on considère uniquement les grandes entreprises : les “services généraux” passent en première position devant “distribution, logistique ou transport”. Alors qu'elles sont déjà largement déléguées à un prestataire externe, ces mêmes fonctions vont encore progresser : plus de 40% des entreprises ont le projet d'externaliser au moins une des fonctions détaillées pour chacune d'elles.

Fonctions externalisées en 2003

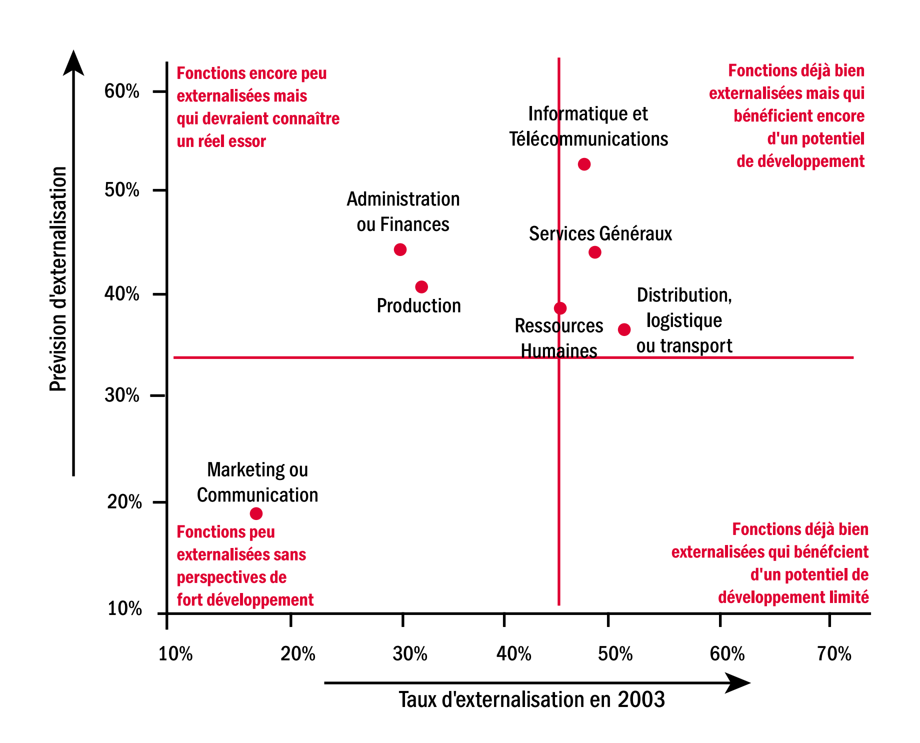
Pourcentage réponses positives pour chaque fonction



Rappel de la méthode

Le pourcentage de citations positives attribué à chacune des grandes fonctions est en lien direct avec les réponses données sur les fonctions détaillées : est recensée comme externalisant la fonction “ressources humaines”, l'entreprise qui externalise au moins une de ses composantes, par exemple, le recrutement ou encore le recrutement et la formation, etc.

Examen des tendances par fonction de l'entreprise



La fonction "ressources humaines" est externalisée par 45% des entreprises, vient ensuite le groupe constitué des fonctions "production" (34%) et "administration ou finances" (33%). Par ailleurs, plus de 35% des entreprises envisagent d'externaliser de nouvelles "sous-fonctions" d'ici deux ans.

Seule la fonction "marketing ou communication" reste en dehors et ne paraît pas devoir connaître d'essor en termes d'externalisation. Les entreprises semblent préférer conserver cette fonction en interne, pour des raisons pratiques et stratégiques.

Sous-fonctions les plus externalisées par les grandes entreprises en 2003

Restauration	40%
Maintenance immobilière (facility management)	39%
Maintenance applicative (ou TMA)	37%
Transport	35%
Flotte automobile	33%
Gestion de la paie	30%

- Services généraux
- Informatique ou télécommunications
- Distribution, logistique ou transport
- Ressources humaines

Toutes les fonctions "détaillées" externalisées par plus de 30% des grandes entreprises appartiennent aux quatre fonctions les plus externalisées citées précédemment : "distribution, logistique ou transport", "informatique ou télécommunications", "services généraux" ainsi que "ressources humaines".

Sous-fonctions les plus externalisées par les grandes entreprises dans les deux prochaines années

Maintenance applicative	32%
Gestion des documents	28%
Gestion bureautique	26%
Gestion des réseaux et serveurs	24%
Maintenance immobilière (facility management)	24%
Gestion de la paie	24%
Production de services	24%

- Services généraux
- Informatique ou télécommunications
- Ressources humaines
- Production

Les entreprises ont donné les sous-fonctions "détaillées" qu'elles pensent externaliser dans les deux prochaines années : celles-ci appartiennent principalement à "informatique ou télécommunications" et "services généraux".

Interrogées sur les fonctions qu'elles externaliseraient indépendamment de la situation particulière de leur entreprise, plus de 90% des entreprises répondantes ont cité au moins une composante pour chaque grande fonction de la liste proposée (cf. annexe page 33). La fonction "marketing ou communication", qui jusqu'alors restait en marge, a été citée par 59% des entreprises : un pourcentage qui révèle que celles-ci ne vont pas à l'encontre de l'idée d'externaliser cette fonction, même si en pratique elles ne le font pas.

Distribution, logistique ou transport

Base : entreprises qui externalisent “Distribution, logistique ou transport”

Transport	72%
Flotte automobile	71%
Logistique	50%
Stockage / entreposage	38%
Législation du transport	28%

Pour “distribution, logistique ou transport”, les 2 sous-fonctions les plus externalisées sont le transport (72%), notamment par les entreprises du secteur Distribution et Commerce (90%), et la flotte automobile (71%), notamment par les entreprises de l'industrie (76%).

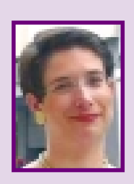


Patrick Allart
Equant - Directeur Commercial

“ Equant propose aux entreprises multinationales d'externaliser leurs services de télécommunications (voix, données et messagerie) pour une durée contractuelle de 5 à 10 ans. Notons qu'il est de plus en plus fréquent de séparer l'externalisation des télécommunications de celle de l'informatique.

Ce type d'opportunité nécessite une phase d'audit préalable (“Due Diligence”) permettant de s'accorder sur l'existant. Les entreprises qui ont recours à l'externalisation des télécommunications réalisent ainsi des économies substantielles sur leurs dépenses, tant internes qu'externes (factures fournisseurs, coûts liés au personnel, et dépréciation des équipements). A contrario d'un contrat classique, un contrat d'externalisation proposera un engagement d'économie sur le long terme.

Outre l'aspect financier, l'externalisation permet pour l'entreprise qui y recourt d'avoir une meilleure vision de ses budgets de télécommunications, d'homogénéiser au niveau mondial ses réseaux voix et données et d'accéder à l'état de l'art de la technologie. C'est pourquoi un nombre croissant de grands groupes ont recours aujourd'hui à l'externalisation de leurs télécommunications. ”



Claire Jaffin
Université Lumière Lyon 2
Laboratoire d’Economie des Transports

“ J'ai pu constater que les entreprises externalisent déjà largement le transport (même si depuis deux ans on assiste à un renversement de tendance) tandis que la logistique n’est généralement que partiellement ou pas du tout externalisée. Cette fonction est un levier de compétitivité et une source de valeur ajoutée. Dans ce contexte, l'entreprise peut craindre la dépendance vis-à-vis d'un prestataire externe. Certaines entreprises qui externalisaient auparavant la logistique ont même parfois réintégré cette fonction. L’émergence du Supply Chain Management a en effet renouvelé le débat sur l’externalisation. En plus des besoins en qualité et productivité, c’est la réactivité qui est devenue essentielle. Elle impose un renouvellement des organisations et des systèmes d’information. Si la compétitivité de l’entreprise dépend fortement de l’optimisation de l’activité de l’entrepôt, l’externalisation se fera plus rare, alors que la distribution finale sera plus naturellement sous-traitée. Pour les industriels, l’externalisation est souvent tactique, là où les prestataires pensent à des choix stratégiques. ”

Informatique ou télécommunications

Base : entreprises qui externalisent “Informatique ou télécommunications”

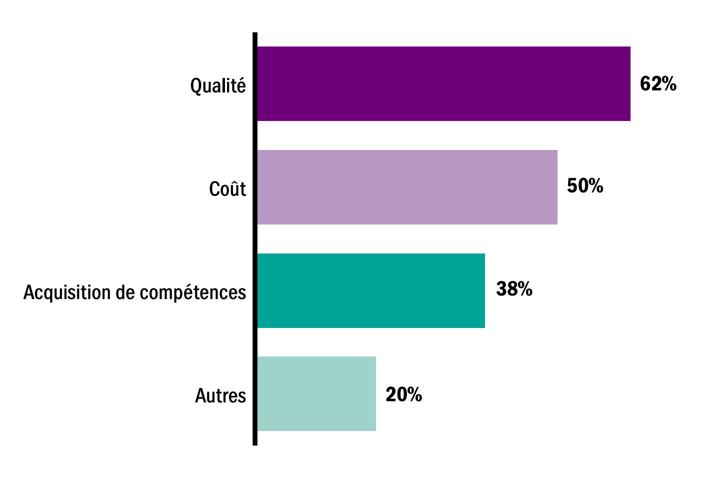
Maintenance applicative (ou TMA)	71%
Gestion bureautique	40%
Gestion des réseaux et des serveurs	39%
Gestion des télécommunications	33%
Autre	1%

Pour la fonction “informatique ou télécommunications”, la maintenance applicative (TMA) reste la sous-fonction la plus externalisée pour 7 entreprises sur 10. Dans le secteur des Banque Assurances, ce taux atteint 9 entreprises sur 10.

Externalisation de la fonction "informatique ou télécommunications" : encore des progrès à attendre

Atteinte des objectifs initiaux dans les domaines suivants lors d'une infogérance

Base : ceux qui externalisent la fonction "informatique ou télécommunications"



Parmi les entreprises interrogées qui ont recours à l'externalisation 77% se sont orientées vers une fonction "informatique ou télécommunications". Globalement, ces entreprises font un bilan mitigé de l'externalisation effectuée de ces deux fonctions.

En effet, seulement 50% d'entre elles déclarent avoir atteint leurs objectifs en termes de coût. Cela reste faible si l'on sait que l'objectif de maîtrise des coûts constitue souvent une motivation importante pour décider l'externalisation.

D'un autre côté, 62% des entreprises déclarent avoir atteint leurs objectifs en matière de qualité de service. Ce niveau de satisfaction a été rendu possible par la meilleure maturité des entreprises et des fournisseurs après plusieurs années d'externalisation et le recours à des prestations de conseil spécialisées sur les problèmes d'organisation et de maîtrise de l'infogérance.

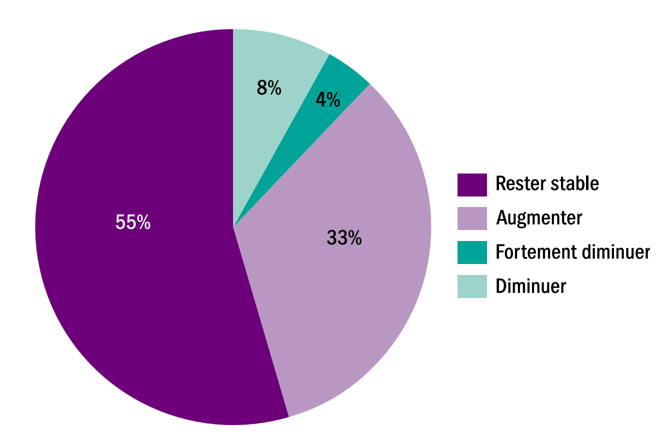
Pour les autres objectifs cités, en particulier la rapidité et la réactivité, les résultats apparaissent en revanche très décevants car seulement 20% des répondants considèrent avoir atteint leurs objectifs.

La marge de progression en matière de satisfaction demeure ainsi importante et est à corréler avec le niveau de maîtrise que les entreprises considèrent avoir de leurs prestations : seulement 58% des entreprises considèrent maîtriser correctement l'externalisation de la fonction informatique et télécoms.

Parmi les répondants jugeant que leur maîtrise de la prestation n'a pas été satisfaisante, 39% envisagent de recourir à une expertise indépendante, et principalement à une aide organisationnelle et méthodologique.

Evolution du périmètre de l'infogérance dans les deux prochaines années

Base : ceux qui externalisent la fonction "informatique ou télécommunications"



On peut légitimement estimer que l'externalisation des fonctions informatiques et télécoms va encore progresser car :

- un tiers des répondants ayant déjà une fonction "informatique et télécommunications" externalisée pensent que le périmètre de leur infogérance va augmenter au cours des deux prochaines années sur l'ensemble du panel,
- 48% d'entre elles envisagent l'externalisation de tout ou partie de cette fonction dans les deux prochaines années.

  On notera la situation particulière des entreprises du Nouveau Marché : 22% d'entre elles estiment que leur infogérance va diminuer contre 4% pour les autres entreprises. L'origine de cette spécificité est probablement à rechercher dans la maturité croissante de ces entreprises qui n'hésitent plus à reprendre le contrôle de certains éléments de leurs systèmes d'information, devenus stratégiques.

Services généraux

Base : entreprises qui externalisent “Services généraux”

Maintenance immobilière	74%
Restauration	70%
Gestion immobilière	17%
Gestion des documents	50%
Téléservices	31%
Administration de sites	8%

Dans la fonction " services généraux ", trois quarts des entreprises répondantes déclarent externaliser la restauration et la maintenance immobilière.



Dominique Bon
Faceo - Directeur Général Adjoint

“ Le facility management, c’est le management externalisé, global et placé sous une responsabilité unique, de services à un immeuble professionnel (maintenance technique, entretien, travaux…) et à ses occupants (accueil, restauration, propreté…). Il peut s’agir de locaux privés ou publics, tertiaires, industriels, techniques, high tech... Nos clients trouvent dans le FM des avantages de trois ordres : organisationnels, financiers et sociaux.
Dans un premier temps, le FM permet à une entreprise de repenser son organisation interne, ses ressources, ses compétences et ses budgets. Ensuite, il doit induire une organisation plus efficace et des coûts réduits, maîtrisés et flexibilisés. Enfin, il ouvre aux salariés, qui étaient souvent en marge des métiers centraux de leur ancienne entreprise, des perspectives de carrière plus larges au sein de leur nouvel environnement.
Au total, la valeur ajoutée d’une société de facility management, c’est l’ingénierie sociale, l’optimisation des coûts et des prestations et la qualité des équipes de terrain. Ces expertises permettent aux entreprises et aux organismes qui font appel à nous de valoriser leur patrimoine immobilier, d’améliorer l’environnement de travail de leurs salariés pour, in fine, gagner en compétitivité. ”

Marketing ou communication

Base : entreprises qui externalisent “Marketing ou communication”

Communication extérieure	76%
Relations clients	35%

Ressources Humaines

Base : entreprises qui externalisent “Ressources Humaines”

Gestion de la paie	70%
Formation	53%
Recrutement	30%
Gestion administrative du personnel (autre que la paie)	13%

Sans surprise, la sous-fonction la plus externalisée (70%) dans les “ressources humaines” est la gestion de la paie.

Production

Base : entreprises qui externalisent “Production”

Maintenance	64%
Production de services	35%
Conditionnement / emballage	21%
Production de biens	19%
Recherche et développement	17%
Autres	2%

Quand elles externalisent leur fonction “production”, près de 2/3 des entreprises externalisent la maintenance, principalement dans le secteur Distribution (80%).



Dominique de Bouvere
Opteor - Responsable Ingéniérie Conseil

“ En amont d’une opération d’externalisation du service maintenance, un bilan de la fonction (sur le plan social, financier et opérationnel) est réalisé afin d'en avoir une vision claire à 3 ans et plus. Cette étude d'opportunité permet de mettre en relief certaines carences : pas ou peu de formation du personnel, des usines obsolètes... Pour ces entreprises, l'externalisation du service maintenance s'impose. L'enjeu principal pour le client est de se placer dans une logique de spécialisation et pas seulement de réduction des coûts. Il recherche un multispécialiste capable de prendre en charge sur une longue période (5-6 ans) ses équipes de maintenance et de les conserver à un haut niveau de technicité, ce qui, en interne, peut parfois se révéler impossible sur le long terme. ”

Administration ou finances

Base : entreprises qui externalisent “Administration ou finances”

Juridique, fiscal et assurances	63%
Gestion de titres d'actifs, la trésorerie	30%
Comptabilité	27%
Audit interne	20%
Achat de fourniture de bureau, e-procurement	17%
Administration des ventes	6%
Administration des achats	7%
Recouvrement	3%

Parmi les entreprises qui externalisent la fonction “Administration ou finances”, 63% le font pour la fonction juridique ou fiscale. Les autres fonctions se situent sous la barre des 30%. L'audit interne est tout de même externalisé par 20% d'entre elles.



Externalisation de la fonction audit interne

70% des répondants possèdent une fonction d'audit interne au sein de leur entreprise, avec une fréquence plus importante pour les secteurs Banque Assurances (93%) et Distribution Commerce (88%).

Quelques données chiffrées sur la fonction audit interne

D'après l'étude menée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), en partenariat avec Ernst & Young, les départements d'audit interne possèdent en moyenne 2,3 personnes pour 1000 salariés. Le nombre d'auditeurs internes augmente également en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise : 4,9 auditeurs sous le seuil de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires ; 5,8 entre 150 et 750 millions d'euros de chiffre d'affaires ; 9,8 auditeurs entre 1500 et 7500 millions d'euros de chiffre d'affaires.



Arthur Rozen

Directeur financier de Michelin Roues

Pourquoi avoir choisi l'externalisation ?
Cette solution nous permettait d'atteindre plus rapidement notre objectif, en l'occurrence produire une comptabilité séparée pour l'activité Roues qui devenait une société à part entière, en faisant l'économie d'une formation ad-hoc de nos comptables en interne. En effet, c'est une solution opérationnelle et efficace, puisque Ernst & Young dispose déjà de toutes les ressources nécessaires, qu'il s'agisse des compétences, des méthodes ou encore des systèmes d'information. Oracle, le progiciel utilisé par le Groupe Michelin, n'est pas adapté à l'activité Roues pour laquelle un ERP plus simple mais bien configuré est largement suffisant.

Depuis votre arrivée, vous avez également décidé d'externaliser la comptabilité analytique ?
En effet, les systèmes analytiques des activités Roues et Pneumatiques diffèrent, et la réconciliation entre les comptabilités groupe et roue n'est pas nécessaire. C'est pourquoi une comptabilité analytique propre a été développée mais en dehors du sytème contenant la comptabilité générale. Ce manque d'intégration génère un nombre important de retraitements et nombres d'incohérences. 'est pourquoi un groupe de travail se consacre actuellement à la définition des procédures analytiques communes à toutes les entités, intègrées au sein du système abritant la comptabilité générale.

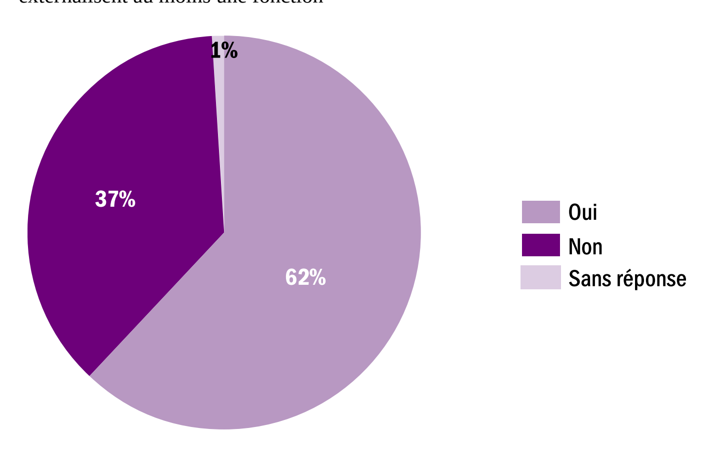
Quel est pour vous le principal apport de cette externalisation ?
Au-delà de la souplesse et de la qualité de la prestation, l'une des principales plus-values est la possibilité de mesurer très précisément le coût de fonctionnement du département comptable, dont l'évolution est suivie en permanence par un comité de pilotage, et donc, sa performance concrète. Cette mesure, riche d'enseignements, est quasiment impossible à réaliser pour un service intégré.

Allez-vous poursuivre l'externalisation, même si aucun partenaire n'est trouvé à court terme ?
Oui, car cela participe d'un principe général : la finance doit être un élément de création de valeur, mais la comptabilité a tout à gagner à être déléguée à des personnes dont c'est le métier et qui en connaissent les dernières pratiques les plus performantes. Cela permet en outre de variabiliser la comptabilité et la finance projet par projet. En revanche, pour favoriser la compréhension de l'activité et la création de valeur, le contrôle de gestion et le contrôle du résultat doivent être conservés en interne.Toute la difficulté est donc d'atteindre une cohérence optimale entre la comptabilité générale et le contrôle. En effet, si l'information est produite par Ernst & Young et analysée par Michelin, il ne doit y avoir qu'un seul système, une seule source d'informations et une seule façon de créer du résultat analytique.

Comment va évoluer cette externalisation au cours des prochaines années ?
L'activité Roues envisage actuellement la faisabilité de centraliser les activités comptables au niveau européen. Dans ce cadre, l'externalisation de Michelin Roues France sera étendue aux autres sociétés de l'activité Roues.

Appel à des prestataires extérieurs pour couvrir tout ou partie des enjeux liés à l'audit interne

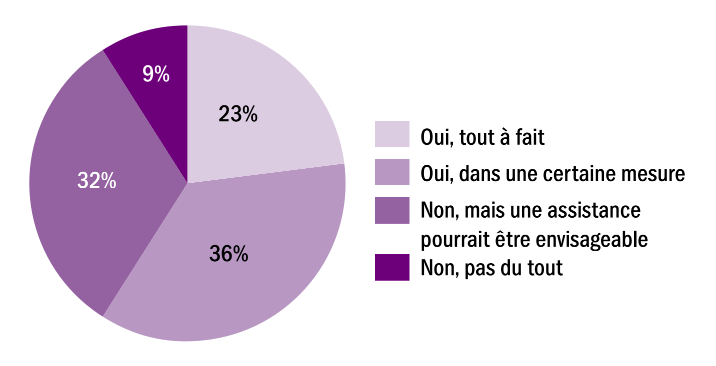
Base : ensemble des entreprises qui ont un département d'audit interne et qui externalisent au moins une fonction



Parmi celles qui disposent d'une fonction Audit interne, trois entreprises sur quatre estiment avoir les compétences nécessaires pour traiter l'ensemble des problématiques liées à cette fonction. Néanmoins, on note que 62% font appel à des prestataires extérieurs avec des particularités sectorielles bien visibles : pour l'Industrie, 81% ont eu recours à des prestataires extérieurs contre 37% pour l'Administration.

De manière générale, l'audit interne est-il un processus externalisable ?

Base : ensemble des entreprises qui externalisent au moins une fonction



De manière générale, sans prendre en compte la situation particulière de leur entreprise, plus de la moitié des dirigeants ou directeurs financiers interrogés pense que l'externalisation de l'audit interne est envisageable (59%). La population restante, plus réfractaire à cette idée, préfère envisager une assistance ponctuelle (32%). Les entreprises ne sont que 9% à penser que la fonction audit interne n'est pas externalisable.

Nous sommes amenés à conclure que l'externalisation de l'audit interne n'est pas encore totalement entrée dans les mœurs en France, à la différence des Etats-Unis ou de la Grande Bretagne. Les entreprises sont parfois encore réticentes à externaliser cette fonction qui peut représenter selon elles un vivier pour leurs cadres à haut potentiel. Toutefois, les nouvelles réglementations, comme la loi Sarbanes Oxley pour les sociétés cotées aux Etats-Unis / filiales françaises de sociétés américaines, ou encore la Loi de Sécurité Financière applicable aux SA en France, devraient créer des besoins en matière de méthodologie, compétences, outils...



Externalisation de la fonction fiscale

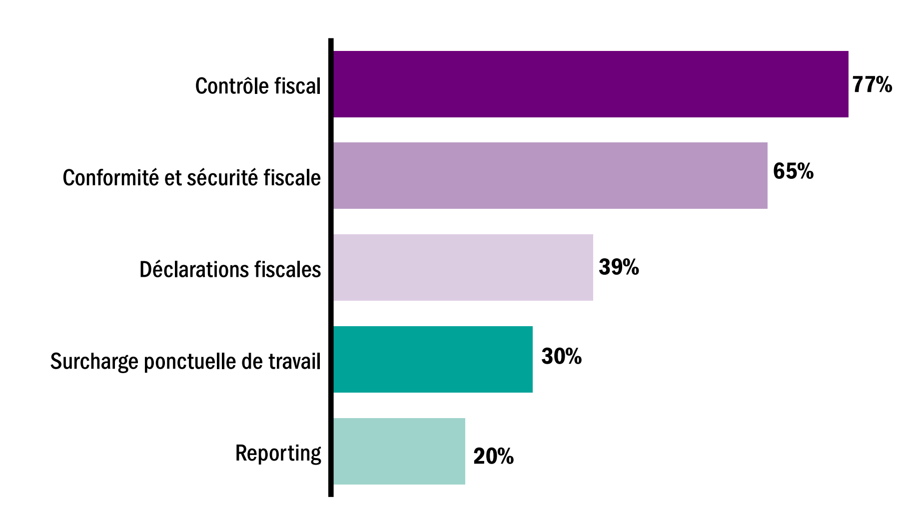
39% des entreprises interrogées possèdent un département fiscal. Cette proportion augmente logiquement avec la taille : elle atteint 70% pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires de plus de 760 millions d'euros par an. Il est plus étonnant de constater que, parmi les entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 150 millions d'euros, 30% déclarent tout de même avoir un département fiscal, ce qui démontre une importance croissante de la fonction fiscale dans les entreprises de toutes tailles.

La plupart du temps, cette fonction - lorsqu 'elle existe - emploie de 1 à 3 personnes en équivalent temps plein, mais peut parfois - rarement - atteindre 12, voire 30 personnes, ce qui témoigne d'une grande diversité de besoins et de conception de l'organisation de la fonction fiscale.

Parmi les entreprises qui possèdent un département fiscal, 53% estiment ne pas avoir les compétences nécessaires en interne pour traiter l'ensemble des problématiques liées à cette fonction. Bien qu'elles possèdent un département fiscal, très nombreuses sont les entreprises (89%) qui font appel à des prestataires externes spécialisés pour traiter certaines de leurs questions fiscales. Nombre d'entre elles ont pourtant répondu par ailleurs avoir toutes les compétences fiscales nécessaires en interne. Ce paradoxe, encore plus marquant pour les entreprises ayant moins de 760 millions d'euros de chiffre d'affaires, souligne à quel point les dimensions et limites de la fonction fiscale restent encore floues pour beaucoup d'entre elles.

Missions pour lesquelles les entreprises ont fait appel à un prestataire extérieur

Question à choix multiples, total supérieur à 100%.
Base : ensemble des entreprises qui externalisent au moins une fonction



A la question “Pour quel type de missions avez-vous fait appel à un prestataire externe ?” :

- 77% des entreprises interrogées nous disent avoir eu recours à un prestataire externe pour traiter les questions relatives au contrôle fiscal, et ce chiffre est encore plus élevé pour les plus grandes entreprises, pourtant dotées de davantage de moyens internes. La complexité et les enjeux croissants des contrôles fiscaux conduisent en effet les entreprises à faire appel à des spécialistes externes qui maîtrisent parfaitement cet exercice, et connaissent les dernières tendances des redressements de l'administration, rompus aux argumentaires techniques de plus en plus élaborés et évolutifs.

- 65% des entreprises déclarent recourir à des experts externes pour les aider à gérer les questions de conformité et de sécurité fiscale. Cette forte proportion est directement liée au point précédent : il est préférable d'anticiper la possibilité d'un contrôle fiscal, sans pour autant pénaliser l'entreprise par des positions excessivement conservatrices. Ainsi, la technicité croissante de la fiscalité, exacerbée dans un contexte international, pousse de plus en plus d'entreprises à investir en assistance externe pour mieux maîtriser les risques fiscaux.

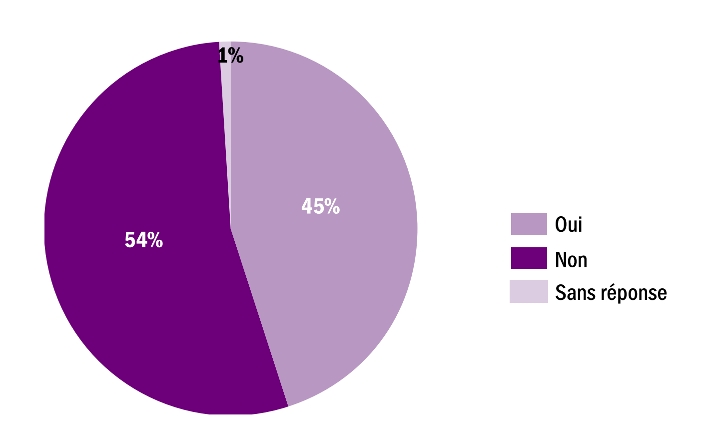
- 39% des entreprises ne remplissent pas leurs déclarations fiscales sans l'aide d'un conseiller externe. Les déclarations les plus techniques (précompte, intégration fiscale…) demandent fréquemment l'intervention d'un spécialiste, alors que des déclarations plus courantes et imbriquées dans le processus comptable (TVA, IS, Taxe Professionnelle…) sont le plus souvent préparées en interne puis revues par des consultants. Les entreprises ayant déjà eu recours à l'externalisation pour d'autres fonctions, évoquent la possibilité d'externaliser certains de leurs processus fiscaux, avec ou sans les processus comptables, ce qui peut inciter le recours à des prestataires externes pour les déclarations fiscales. Cette tendance pourrait s'affirmer en fonction de l'évolution des rapports entre la fiscalité et les nouvelles normes comptables. Une optimisation du processus de production des déclarations est aussi un moyen de mieux maîtriser et recenser l'information fiscale, notamment dans un groupe multinational. La meilleure maîtrise et anticipation de l'information fiscale est en effet au cœur de la réflexion sur la fonction fiscale de demain.

- 30% des personnes interrogées se font seconder par des prestataires externes lors de périodes de forte activité. La tendance à une volatilité croissante des ressources et des besoins dans les entreprises d'aujourd'hui est un facteur de recours aux prestataires externes, mais aussi un sujet de réflexion sur l'organisation même de la fonction fiscale où sont nécessaires à la fois la compétence technique et la “mémoire” de l'entreprise. Un processus d'externalisation partielle est une solution désormais envisagée.

- 20% des répondants font appel à des conseils extérieurs pour des questions de reporting fiscal.

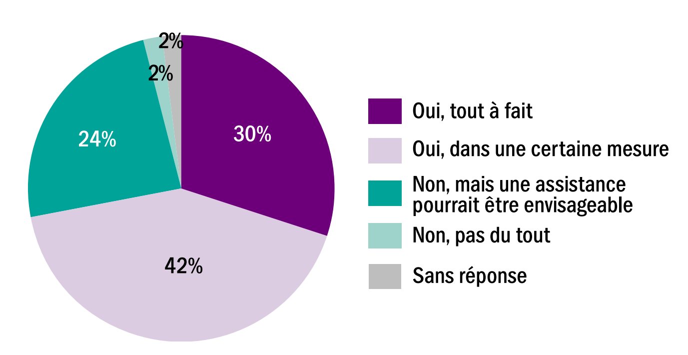
L'externalisation : une alternative pour structurer une fonction fiscale ?

Base : entreprises qui n'ont pas de département fiscal et qui externalisent au moins une fonction



De manière générale, la fonction fiscale est-elle un processus externalisable ?

Base : entreprises qui externalisent au moins une fonction



Les entreprises, qui ne possèdent pas de département spécifiquement dédié à la fiscalité, envisagent dans près de la moitié des cas la possibilité d'avoir recours à l'externalisation pour structurer leur fonction fiscale. La nécessité d'une compétence pointue, dans un environnement législatif et réglementaire très changeant, associée à une ressource variable dans le temps pour des besoins fiscaux qui sont rarement linéaires, rendent de plus en plus crédible l'alternative d'une externalisation de tout ou partie de la fonction fiscale. En outre, certaines entreprises, de plus en plus confrontées à des restructurations, d'une part, et à la volatilité de leurs ressources humaines, d'autre part, voient dans une externalisation la possibilité de sécuriser la mémoire de l'entreprise vis-à-vis de ses dossiers fiscaux, à l'image de ce qui est fait en matière informatique où l'externalisation est un facteur supplémentaire de sécurisation et de conservation des données.

72% des entreprises interrogées considèrent la fonction fiscale comme étant un processus externalisable. Seuls 2% des répondants ne partagent pas cet avis. Une minorité, soit 24% des entreprises, préfère parler d'assistance ponctuelle plutôt que d'externalisation. De façon logique, plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'externalisation est vue comme une solution seulement partielle pour structurer la fonction fiscale.

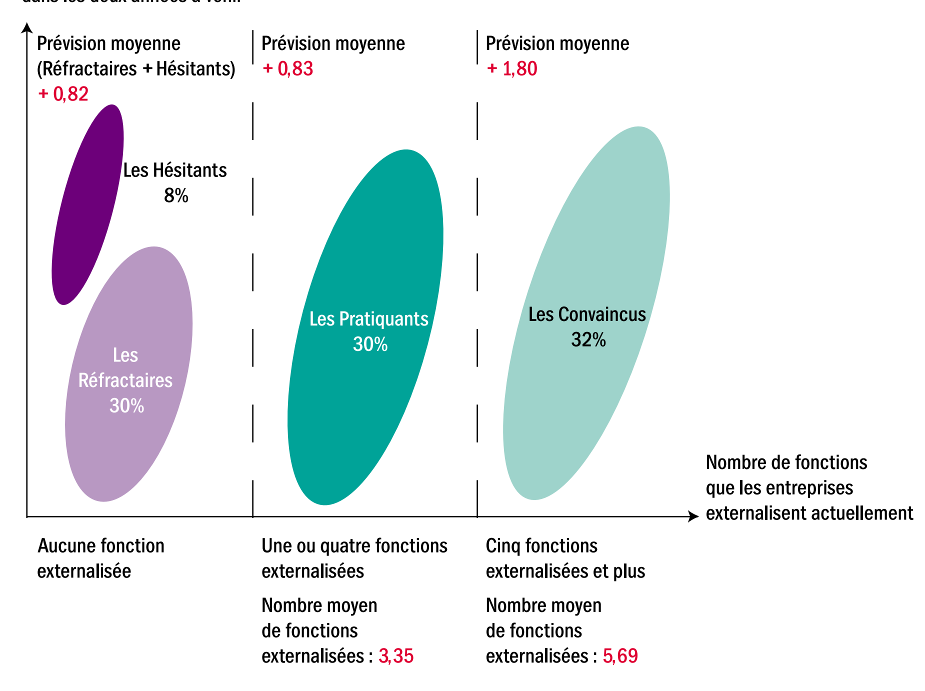
La notion d'externalisation de tout ou partie de la fonction fiscale est considérée de façon assez diverse selon les entreprises, autant que la fonction fiscale est elle-même encore conçue et organisée de façon très différente d'une entreprise à l'autre, et d'autant plus que la notion même d'externalisation pour cette fonction est elle-même assez récente.

Cela étant, de manière générale, même si les entreprises n'ont pas encore eu recours à l'externalisation, elles l'envisagent ou la considèrent comme étant une alternative pour traiter une partie de leurs questions fiscales.

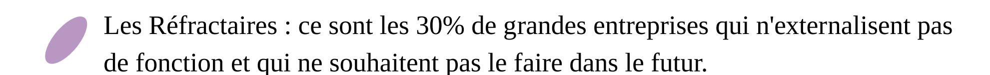
De ce point de vue, les réponses fournies dans cette enquête témoignent d'une maturité croissante des entreprises vis-à-vis de leur fonction fiscale, et plus généralement d'un progrès grandissant de la notion d'externalisation dans tous les domaines.

Segmentation des grandes entreprises

Les différents groupes d'entreprises



En 2002, nous avions procédé à un découpage du marché en fonction du comportement des grandes entreprises à l'égard de l'externalisation. Nous le reprenons cette année, mis à part un changement dans l'interrogation sur les fonctions externalisées : pour les “Pratiquants”, le nombre maximal de fonctions externalisées est porté à 4.



Les Réfractaires : ce sont les 30% de grandes entreprises qui n'externalisent pas de fonction et qui ne souhaitent pas le faire dans le futur.

Les Hésitants : 8% de grandes entreprises n'externalisent encore aucune fonction mais ont le projet de le faire dans les 2 ans à venir.

Les Réfractaires et les Hésitants représentent 38% des entreprises. La croissance moyenne attendue, en matière d'externalisation, est de 0,82 fonction.



Les Pratiquants : 30% des grandes entreprises externalisent de 1 à 4 fonctions (3,35 en moyenne) et projettent d'externaliser une moyenne de 0,83 nouvelles fonctions pour les 2 ans à venir, ce qui permet une estimation globale de 4,18 fonctions dans deux ans.



Les Convaincus : l'externalisation n'a plus aucun secret pour les 32% des entreprises qui réalisent une moyenne de 5,69 fonctions externalisées et qui, de plus, envisagent l'externalisation d'autres fonctions, avec une hausse estimée à 1,80 dans les deux années à venir.

Inconvénients et freins à l'externalisation

Cumul des citations de manière générale et pour la situation particulière de l'entreprise

	Réfractaires	*Hésitants*	*Pratiquants*	*Convaincus*
Coût	33%	31%	24%	35%
Perte de contrôle	67%	54%	48%	39%
Perte de savoir-faire	28%	31%	26%	24%
Problème de qualité	30%	31%	46%	35%
Problème de ressources humaines	24%	31%	37%	41%

Il faut tenir compte du fait que, pour 38% des entreprises interrogées - les Réfractaires et Hésitants - la connaissance réelle des avantages et inconvénients de l'externalisation est faible puisqu'elles n'en ont pas fait l'expérience.

L'inconvénient “perte de contrôle” arrive en tête des citations, toutes catégories confondues mais baisse significativement chez les “Pratiquants” et “les Convaincus”.

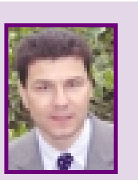
En revanche, le problème des ressources humaines est plus largement cité par les Pratiquants (37%) et les Convaincus (41%) qui sont confrontés à cette réalité. Il n'apparaît qu'à 24% chez les Réfractaires.

Avantages liés à l’externalisation

Cumul des citations de manière générale et pour la situation particulière de l'entreprise

	Réfractaires	*Hésitants*	*Pratiquants*	*Convaincus*
Coût et efficacité	48%	54%	59%	63%
Qualité et compétences	50%	23%	65%	59%
Souplesse et simplicité	35%	77%	63%	53%
Un mode d’organisation	17%	38%	17%	18%

L'expérience parle : ce sont les Pratiquants et les Convaincus qui ont le plus cité les avantages “qualité et compétences”, une première position avec 65% de citations de la part des Pratiquants et 59% de la part des Convaincus.



Frédéric Gaudin
Facilitis - Directeur

Optimiser avant d'externaliser

L'étape préalable nécessaire à un projet d'externalisation consiste à optimiser les processus en interne. Celle-ci permet en effet de faciliter les relations entre les différents services et donc de fluidifier les multiples opérations pratiques de la vie quotidienne des employés et de l'entreprise.

Prenons l'exemple du salarié nouvellement recruté. La préparation de son arrivée entraîne une implication de nombreux services au sein de l'entreprise : que ce soit pour rédiger son contrat de travail, faire un badge, l'affectation d'un bureau, l'achat et l'installation d'un ordinateur, la mise à jour des plans, la mise à jour de l'annuaire... Autant de services qui doivent fonctionner conjointement et de façon parfaitement coordonnée pour être performants.

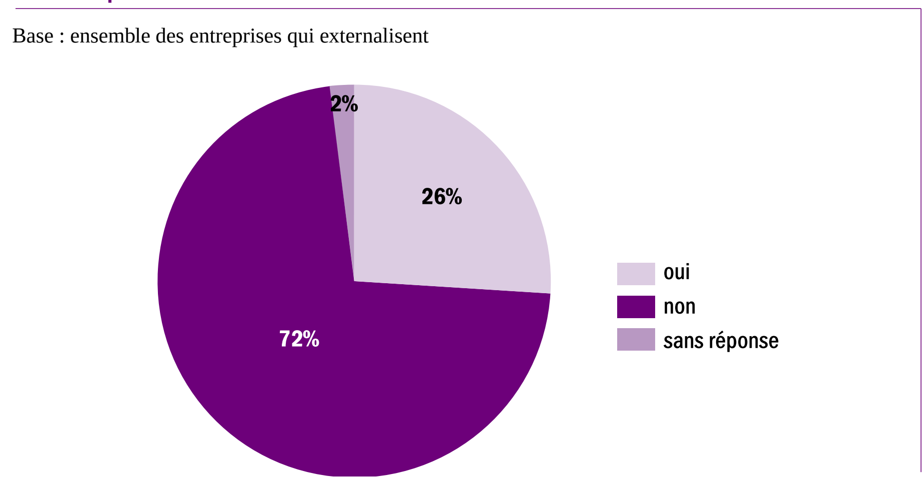
Définir les règles de l'entreprise pour plus de clarté

En opérant un réengineerig de ces fonctions transverses à l'entreprise, c'est-à-dire en établissant les règles de gestion, en optimisant les processus, en déployant les bons outils etc., on permet le passage de l'état d'un simple statut pluriservices fonctionnels vers une véritable prestation de services interne, plus économique. Le tout peut être logé dans un Centre de Services Partagés (CSP) conçu avec et pour l'entreprise. Il est ensuite plus facile d'accompagner les acteurs au changement lors de la phase d'externalisation de ce CSP.

Mode d’emploi d’une externalisation réussie

Mise en place d’une fonction de maîtrise d’oeuvre

Base : ensemble des entreprises qui externalisent



Parmi les entreprises qui externalisent, un quart a mis en place une fonction de maîtrise d'œuvre ou de pilotage. Les premières entreprises à avoir mis en place une telle fonction sont celles des secteurs Administration (37%) et Banque Assurances (29%).

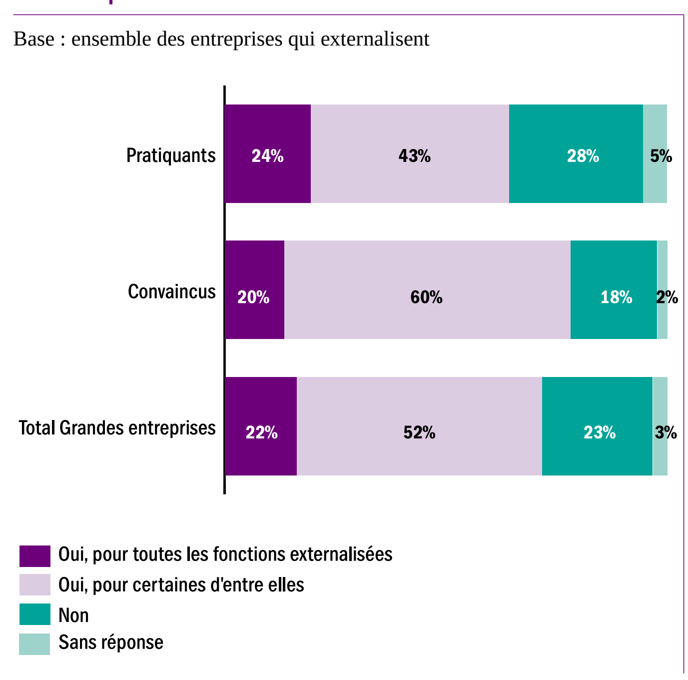
La mise en place d'un tableau de bord est un excellent moyen pour conserver le contrôle et la maîtrise d'une fonction externalisée (crainte évoquée à 46% comme inconvénient) : 74% des grandes entreprises interrogées ont mis en place des tableaux de bord (pour la totalité des entreprises : 67%), 22% l'ont fait pour l'ensemble de leurs fonctions externalisées.

Le secteur industriel arrive en tête dans la mise en place de tels tableaux de bord pour au moins une fonction externalisée (72%). Le secteur Banque Assurances est nettement derrière (57%) mais, lorsqu'il le fait, c'est souvent pour l'ensemble de ses fonctions externalisées (29%).

Les Convaincus (ceux qui externalisent plus de quatre fonctions) sont 80% à avoir mis en place des tableaux de bord, dont 20% pour l'ensemble des fonctions externalisées ; les Pratiquants sont 67% à l’avoir fait dont 24% pour l'ensemble des fonctions externalisées.

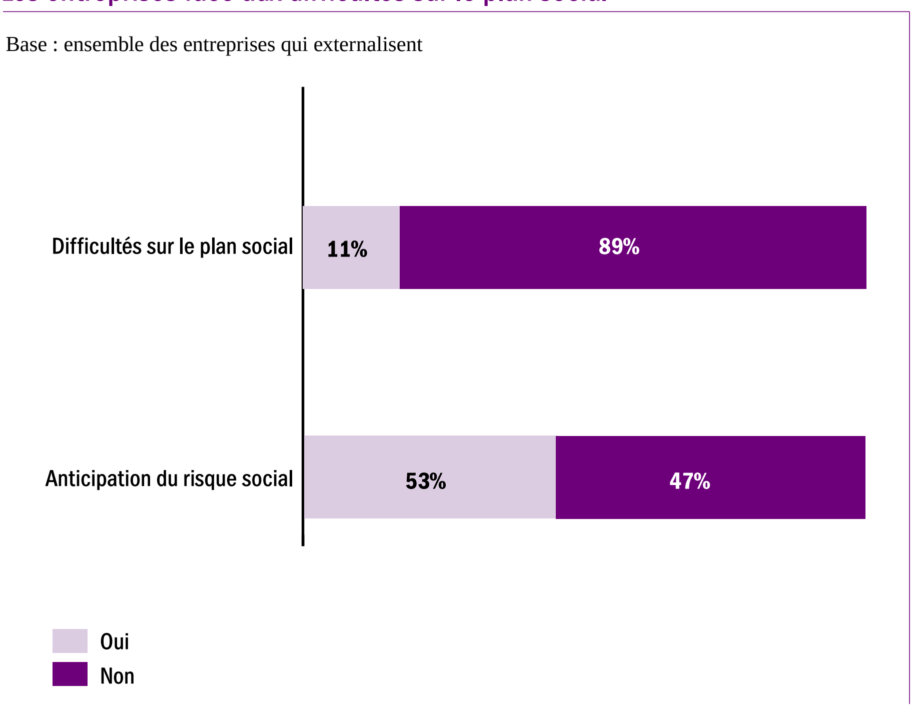
Mise en place de tableaux de bord

Base : ensemble des entreprises qui externalisent



Les entreprises face aux difficultés sur le plan social

Base : ensemble des entreprises qui externalisent



Lors de la mise en place de l'externalisation d'une fonction, 11% des grandes entreprises connaissent des difficultés sur le plan social, principalement au sein du secteur Distribution et Commerce (19%). 53% avaient pourtant anticipé ce risque social (contre 39% en 2002). Plus elles sont grandes, plus elles prennent cette précaution : quand leur CA se situe au-dessus de150 millions d'euros, elles sont 64%, au-dessous, elles sont 39%. Le secteur Banque Assurances est le plus actif en ce domaine (64%). Les entreprises plus petites ne connaissent pas ce problème puisque, dans l'externalisation, elles cherchent souvent à créer une fonction.

En conclusion, s'il est un risque à anticiper, c'est bien celui des ressources humaines cité par 24% des entreprises comme étant le frein à l'externalisation.



Stratification des fonctions et sous fonctions citées

LA PRODUCTION
- La Recherche et développement
- La Production de biens
- La Maintenance
- Le Conditionnement /emballage
- La Production de services
- Autres Productions

LA DISTRIBUTION, LA LOGISTIQUE OU LE TRANSPORT
- La Logistique (y compris le routage, la distribution, l'expédition)
- Le Stockage / Entreposage (y compris l'emballage, le conditionnement, le comanufacturing))
- Le Transport
- La Flotte automobile (y compris l'entretien)
- La législation du transport (export, douane,...)
- Autres Distribution et Logistique

L'INFORMATIQUE, LES TELECOMMUNICATIONS
- La Gestion bureautique (y compris la gestion du parc de matériel)
- La Gestion des réseaux et des serveurs (y compris l 'exploitation informatique)
- La Maintenance applicative (ou Tierce Maintenance Applicative,TMA)
  (y compris le développement et la gestion de logiciels
  ainsi que tout développement informatique)
- La Gestion des télécommunications (y compris les flottes téléphonies portables)
- Autres Informatique et Télécommunications

LES RESSOURCES HUMAINES
- La Formation
- Le Recrutement
- La Gestion de la paye (y compris les déclarations fiscales et sociales)
- La Gestion administrative du personnel (autre que la paye)
- Autres Ressources Humaines

L'ADMINISTRATION, LES FINANCES
- Le Juridique,le Fiscal et les Assurances
- La Comptabilité
- L'Audit interne
- L'Administration des ventes
- L'Administration des achats
- Les Achats, fournitures de bureau, e-procurement
- La Gestion de titres et d 'actifs et la Trésorerie
- Autres Administration et Finance

LE MARKETING, LA COMMUNICATION
- Les Relations clients (centres d 'appels,gestion de la base clients,....)
- La Communication extérieure (relations presse /relations publiques, événementiel)
- Autres Marketing et Communication

LES SERVICES GENERAUX
- La Gestion immobilière (Asset Management & Administration de biens immobiliers)
- La Maintenance Immobilière (Facility Management, déménagement, propreté, sécurité, multiservice, multitechnique,...)
- La Gestion des documents (coursier, courrier, archivage, reprographie, ...)
- Les Téléservices : (l 'accueil,le secrétariat)
- Administration de Site (Salle de réunion, office management, mobilité interne, relocalisation, space management)
- La Restauration (restauration d'entreprise, VIP, restauration sur site)
- Autres Services Généraux

Contacts :

Thierry Muller
Associé
Tél. : 01 55 61 31 75
e-mail : thierry.muller@fr.ey.com

Hanneke Villière
Responsable Marketing
Tél. : 01 55 61 34 92
e-mail : hanneke.villiere@fr.ey.com

Agnès de Nanteuil
Responsable Relations Presse
Tél. : 01 55 61 33 55
e-mail : agnes.de.nanteuil@fr.ey.com

ERNST & YOUNG www.ey.com

Cette enquête a été réalisée par Ernst & Young sous la direction de Thierry Muller, avec la participation de Jean-Luc Bonnamour, Agnès Caradec, Claire De Loynes, Jean-Philippe Duriez, Jean-Marie Gamas, Caroline Hérault, Rudolphe Pennec, Anita Stitelet et Hanneke Villière.

Ernst & Young remercie toutes les entreprises qui ont bien voulu participer à la réalisation du Baromètre Outsourcing 2003.

Studio Graphique Ernst & Young - 0309SG059 - Septembre 2003